



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

## ELEMENTOS PARA UMA TEORIA INSTITUCIONAL INTRA-ORGANIZACIONAL

*Charles Kirschbaum<sup>(1)</sup>*

*Instituto de Ensino e Pesquisa – INSPER e Fundação Getúlio Vargas - FGV*

### RESUMO

Jepperson (1991) sugere que a Teoria Neo-Institucional distancia-se da Sociologia Organizacional clássica ao enfatizar o contexto macro em detrimento do nível micro-sociológico. Nesse artigo reconstruo a trajetória do neo-institucionalismo nas últimas duas décadas com ênfase no esforço de reincorporar a dimensão intra-organizacional. Busco mostrar que o processo de institucionalização de novas práticas sob a ótica intra-organizacional é geralmente visto como um elemento desestabilizador. Em contraste, proponho que a institucionalização de novas práticas pode trazer a estabilização das relações intra-organizacionais, na medida em que as instituições oferecem configurações legitimadas de coordenação intra-organizacional. A abordagem proposta permite a incorporação do elemento agêntico na implementação de novas práticas, ao dar ênfase ao processo de negociação que ocorre entre várias partes, incluindo stakeholders externos. Nessa medida, em contraste com Jepperson, é possível reestabelecer as conexões entre a teoria institucional e o nível micro-sociológico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sociologia Organizacional; Teoria Institucional; Dinâmicas Intra-Organizacionais; Micro-Sociologia.

### ELEMENTS FOR AN INTRA-ORGANIZATIONAL INSTITUTIONAL THEORY

#### ABSTRACT

Jepperson (1991) suggests that the Neo-Institutional theory departs from the Classical Organizational Theory by emphasizing the macro context, while the micro-sociological dimension loses its centrality. In this article, I reconstruct the neo-institutional trajectory along the past two decades, with special emphasis on its effort in reincorporating the intra-organizational dimension. I attempt to show that the process of institutionalization of new practices is usually seen as a destabilizing element. In contrast, I suggest that the institutionalization of new practices might bring the stabilization of intra-organizational relations, in the extent that institutions provide legitimated configurations for intra-organizational coordination. The suggested approach permits the incorporation of the agentic dimension underlying the implementation of new practices, since it emphasizes the negotiation process that takes place among all parties involved, including external

stakeholders. As a consequence, and in contrast to Jepperson, it is possible to reestablish the connection between the institutional theory and the micro sociological analytical dimension.

**KEYWORDS:** Organizational Sociology; Institutional Theory; Intra-Organizational Dynamics; Micro-Sociology.

## **INTRODUÇÃO**

Embora o desenvolvimento teórico da teoria neo-institucional tenha avançado na direção de construir pontes entre os níveis macro e micro, os trabalhos empíricos continuam mantendo uma divisão artificial entre esses níveis e favorecendo uma abordagem “macro”. Esse artigo buscará reconstruir de forma sucinta o desenvolvimento histórico desse debate no neo-institucionalismo e suas repercussões nos métodos empíricos empregados, apresentar um caso ilustrativo para finalmente concluir com sugestões para abordagens integradas.

Substantivamente, buscarei mostrar que ao levarmos a sério as dinâmicas intra-organizacionais poderemos entender de forma mais realista de que forma as instituições são adotadas, modificadas, negociadas e reformuladas, no níveis micro, meso e macro-institucional.

## **2 DESENVOLVIMENTO DO DEBATE TEÓRICO**

### **a) Gênese da ênfase no nível “macro” de análise**

Um dos textos clássicos da “virada” neo-institucional escrito por Meyer e Rowan (1977) coloca como elemento central a existência de “mitos racionais” que guiam a ação dos agentes econômicos. A idéia de “mito” não deve ser confundido com “falso”, mas com o elemento simbólico coletivo que orienta a ação individual. Um dos axiomas da sociologia durkheimiana é que a solidariedade (e portanto qualquer ação coletiva) só é sustentável quando os indivíduos compartilham símbolos coletivos. Esses símbolos coletivos não são agregados ou o produto das adição das crenças individuais, mas transcendem o individual. Em um exemplo extremo, quando os indivíduos se comunicam utilizam em suas conversas palavras que acreditam ser compartilhadas por aqueles que os escutam. Do ponto de vista da

sociologia durkheimiana, a utilização da linguagem é melhor entendida quando parte-se logo de início da perspectiva coletiva (ZERUBAVEL, 1982).

Ao subordinar sua teoria institucional à tradição durkheimiana, Meyer e Rowan privilegiaram aspectos coletivos sobre os aspectos individuais na explicação de fenômenos sociais. Esses aspectos “coletivos” foram paulatinamente associados ao nível “macro”. Meyer, Boli e Thomas (1987) buscaram entender o surgimento de novos “mitos” em uma escala global. Ao mesmo tempo, a idéia de “campo” de DiMaggio e Powell (1983) ou “lógicas institucionais” oriundas de forças societais, propostas por Friedland e Alford (1991) levaram ao privilégio do nível macro de análise.

#### **b) Silenciamento de aspectos “micro” e “meso”**

De forma contemporânea à “virada” neo-institucionalista na Sociologia Organizacional, surge também um movimento “radical” da micro-sociologia norte-americana. Em reação à ênfase exagerada em macro agregados da fase parsoniana da sociologia, os micro-sociólogos defendiam que o significado da ação só poderia ser entendido no nível micro de análise. Esse movimento é “radical” ao propor que todos os fenômenos macro possam ser traduzidos em fenômenos micro (COLLINS, 1988). Enquanto os fenômenos macro são uma criação artificial do analista, empiricamente cada um de nós experimenta diretamente apenas os fenômenos micro. Dessa forma, seria possível tornar a sociologia macro irrelevante. Outras abordagens menos radicais pregavam uma intergração entre os dois níveis (FINE, 1991).

Embora o neo-institucionalismo seja devedor das abordagens micro-sociológicas associadas ao interacionismo simbólico, fenomenologia e etnometodologia, houve uma retirada de ênfase no nível micro. Ênfase nesse movimento suas justificativas práticas e empíricas. A manipulação de bancos de dados permite ao analista que analise as dinâmicas de um setor sem que tenha que se aprofundar em nenhum caso específico, prescindindo de pesquisa de campo que são extremamente demandantes. Por outro lado, neo-institucionalistas passaram a

creditar aos aspectos macro maior poder explicativo em seus modelos estatísticos (JEPPERSON, 1991). Jepperson (1991) consagra a divisão entre “micro” e “macro”, estabelecendo como território do neo-institucionalismo a abordagem macro, enquanto caberia ao “interacionismo simbólico” e “culturas organizacionais” aspectos residuais micro da variação de comportamento não capturadas pelas grandes tendências macro.

A ênfase ao nível “macro” de análise também levou a um enfraquecimento do nível organizacional e intra-organizacional de análise. Por um lado, a teoria neo-institucional clássica foi calcada sobre vários pressupostos acumulados pela sociologia organizacional dos anos 50 e 60. Especificamente, foi importante para os neo-institucionalistas a idéia que as organizações tomam decisões com base em racionalidade limitada (MARCH; SIMON, 1958). A partir do momento em que é possível afastar-se do modelo de agente econômico neo-clássico, abre-se a porta para a introdução de rotinas cuja funcionalidade é tomada como pressuposta (JEPPERSON, 1991). Entretanto, os estudos de Simon, March e Cyert (identificados com a “escola de Carnegie”) busca entender como as dinâmicas internas da organização explicam o processo decisório. Por exemplo, March (1962) propõe que as firmas são melhor compreendidas como “coalisões políticas” que não são necessariamente duráveis no tempo. Na medida em que essas coalisões mudam, os interesses da firma também mudam. O neo-institucionalismo, em contraste, ao focar-se primoridamente no nível macro de análise, acabou por tornar a firma uma “caixa preta” e estabelecer um pressuposto (ainda que tácito) que a estrutura de governança da firma poderia ser pensada como um bloco monolítico. Acredito que esse pressuposto seja muito mais uma conveniência analítica que um comprometimento teórico. Uma evidência disso pode ser encontrada em Jepperson (1991). Nesse mesmo texto, Jepperson mostra que as instituições são como “cebolas” (a analogia é minha), sendo que cada camada externa cumpre o papel de instituição para a camada mais interna. Dessa forma, os diversos níveis organizacionais podem ser entendidos como diferentes níveis institucionais para os níveis mais baixos. Apesar

disso, Jepperson prefere manter o neo-institucionalismo associado ao nível macro de análise.

Novamente, a tendência à análise “macro” provavelmente se dê por uma questão de conveniência – é muito mais simples extrair análises de bancos de dados de populações de organizações do que ganhar acesso ao dia-a-dia organizacional, o qual daria ao analista a possibilidade de entender as dinâmicas internas organizacionais, especialmente sob a ótica institucional.

### **c) Recuperação de aspectos “micro” e “meso”**

Apesar do silenciamento dos aspectos “micro” e “meso” dos trabalhos empíricos de vertente institucionalista, uma série de pesquisadores associados a essa tradição vêm sugerindo a reintrodução dos níveis “micro” e “meso” nas análises institucionais. DiMaggio (1991) sugere que as análises macro já haviam exaurido suas possibilidades analíticas e pesquisas intra-organizacionais deveriam ser feitas para avançar o neo-institucionalismo. Esse chamado ganhou eco em várias revisões e elaborações teóricas da teoria (GREENWOOD; HININGS, 1996; THORNTON, 2004; ELSBACH, 2005; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; BATTILANA, 2006; LOUNSBURY, 2008; POWELL; COLYVAS, 2008). No entanto, com poucas exceções, há uma escassez de estudos intra-organizacionais que efetivamente conectem o sentido da ação dos gestores com as dinâmicas institucionais que entrecortam a organização.

## **3 ERA UMA VEZ, UM ENFOQUE INTRA-ORGANIZACIONAL**

Há uma ampla literatura na Sociologia Organizacional relacionada com as dinâmicas organizacionais. Estudos clássicos exploraram como grupos formais e informais interagem dentro de organizações e como as dinâmicas resultantes explicavam a estruturação organizacional (para citar algumas obras fundacionais: MERTON, 1940; GOULDNER, 1954; BLAU, 1963; CROZIER; FRIEDBERG, 1977).

Merton (1940) mostra como os vários grupos nas organizações burocráticas se tornam internamente coesos, mas as relações inter-grupais são conduzidas de

maneira formal, altamente regulamentada. Merton identifica o aspecto “religioso” na forma como os diversos grupos da organização burocrática apegam-se às regras como se fossem sagradas, deixando os aspectos instrumentais em segundo plano. Crozier (1963) descreve como os diversos grupos (coesos, como na narrativa Mertoniana), têm como fonte de incerteza e ansiedade sistêmica os outros grupos oponentes na organização. Essa incerteza leva com que os grupos estabeleçam entre si padrões interativos com a finalidade de estabilizar as relações.

A partir da Sociologia Organizacional clássica, temos alguns elementos importantes para o estudo de elementos institucionais intra-organizacionais: a criação de fronteiras entre grupos, acompanhado de coesão social e estabelecimento de identidade própria, que orienta as interações com outros grupos, percebidos como desestabilizadores. As práticas são sustentadas por elementos simbólicos que transcendem as justificativas instrumentais.

Uma análise dos textos clássicos do neo-institucionalismo mostra que essas referências clássicas foram levadas em consideração. Por exemplo, Meyer e Rowan (1977), recuperam o texto de Merton citado com o objetivo de salientar o elemento cerimonial das práticas organizacionais. Mas em Meyer e Rowan, já não existe mais o elemento intra-organizacional – estamos à frente da organização em relação ao seu ambiente institucional amplo.

#### **4 A RECUPERAÇÃO DA SOCIOLOGIA INTRA-ORGANIZACIONAL SOB A LUZ DO INSTITUCIONALISMO**

Poderíamos argumentar que antes da guinada “macro” no início dos anos 80, a maioria dos estudos organizacionais eram “centrados nas organizações” (SCOTT, 2008a). Com excessão de algumas proposições teóricas por novos aderentes ao institucionalismo oriundos da escola contingencial (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980) provavelmente estamos em um momento do pêndulo onde a ênfase é exagerada sobre o “contexto”, e muitos novos pesquisadores não aprendem como abrir a “caixa preta”. Cabe explorar como as dinâmicas intra-organizacionais explicam a reprodução e mudança dos padrões institucionais de nível macro.

Elsbach (2005) recupera uma série de estudos empíricos que abordam o nível intra-organizacional, mas principalmente sob o ponto de vista da institucionalização de novos papéis organizacionais. De forma correlata, Fligstein (1990) explora como o papel do CFO nas empresas foi institucionalizado, levando a uma mudança na lógica de avaliação de projetos. Nesses exemplos, sobressai a dimensão intra-organizacional como *efeito* da mudança institucional macro, novamente subordinando a dimensão micro e meso à condição epifenomenal da mudança macro.

Defendo nesse paper que a análise institucional intra-organizacional deveria aprofundar-se nas dinâmicas interacionais da organizacional, buscando na dimensão micro e meso possíveis *causas* das mudanças institucionais. Essa abordagem conduziria a análise micro-macro sob a égide da teoria institucional em direção à *exploração de padrões emergentes de institucionalização que possam ser explicados principalmente pela configuração relacional dos atores envolvidos*. Nessa perspectiva, práticas locais podem surgir e ganhar maior ou menor opacidade frente a níveis mais amplos de análise (FINE, 1984; VAUGHAN, 1998). Dessa forma, o nível “micro” e interacional intraorganizacional ganha autonomia analítica (MORRILL; ZALD; RAO, 2003).

A seguir, apresento de forma ilustrativa a dinâmica intra-organizacional de uma escola de administração que passa pelo processo de acreditação junto à AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business). A AACSB é uma associação que desempenha o papel de instituição da medida em que assegura determinados padrões de consistência entre a missão da escola e suas estruturas internas. A escolha desse processo tem é oportuna por várias razões. Em primeiro lugar, ilustra as dinâmicas intra-organizacionais em paralelo à adesão, tradução e experimentação de novas práticas ligadas ao esforço de afiliação institucional (CZARNIAWSKA, 2010). Em segundo lugar, por tratar-se de uma escola, é possível observar com maior riqueza a heterogeneidade de influências institucionais, dado que as trajetórias dos atores envolvidos diferem amplamente. Finalmente, apesar de podermos considerar a AACSB uma “instituição” (JEPPERSON, 1991), sua busca de maior legitimação e alcance junto às escolas de negócio torna-a mais permeável às influências de novos

candidatos à acreditação (DURAND; MCGUIRE, 2005), especialmente em mercados onde os programas de MBA ainda não atingiram a maturação observada em países desenvolvidos.

## **5 UM CASO ILUSTRATIVO: O PROCESSO DE ACREDITAÇÃO JUNTO À AACSB**

A escola em questão tem como destaque os cursos de finanças e economia. Os professores de administração são em geral “mainstream” em seus interesses de pesquisa e métodos. Pelo menos uma vez por mes, os professores com dedicação de tempo integral (TIs) se reúnem com a diretoria da escola para discutir assuntos diversos, desde reformas curriculares nos diversos cursos, até os mecanismos de promoção dos professores. Em geral as discussões são permeadas por argumentos que evidenciem a utilização racional dos recursos da escola. Quando há argumentos conflitantes, os professores são levados a coletar dados empíricos que possam ajudar na averiguação de quais mecanismos estão efetivamente em vigor.

A reunião de TIs é um dos foruns mais animados de discussão na escola. Entretanto, como qualquer outro forum organizacional, existem várias limitações temporais, que levam à restrição da agenda. Ainda que a diretoria se esforce em incluir todas as sugestões de tópicos para a agenda, nem todos os assuntos são discutidos com a profundidade que os professores gostariam. Muitos dos assuntos que são tratados nesse fórum tratam de propostas elaboradas por comitês menores, onde os envolvidos puderam dedicar tempo e recursos no projeto. Dessa forma, quando o tema chega à reunião de TIs, já existe um alto grau de maturidade na proposta, diminuindo a necessidade de utilização do tempo da reunião de TIs para deliberação e análise. Como em muitas outras organizações, é provável que quando a proposta chega para discussão nesse forum, já há um grau razoável de aceitação pela diretoria da escola. Dessa forma, a não ser que o assunto seja percebido como crítico pelos professores, existe uma tendência de assentir com a proposta sem apresentar questionamentos mais profundos.



O assunto de acreditação junto à AACSB ganhou força dentro da escola, ganhando destaque na agenda dos diversos comitês, inclusive a reunião de TIs. No início, o assunto era apresentado apenas como uma “prestação de contas”, onde os representantes do comitê de interface com a AACSB mostravam as exigências da instituição e as atividades desenvolvidas pelo comitê com o objetivo de satisfazer suas exigências. Em geral, sempre a menção à AACSB era acompanhada por relatos de esforços substantivos – seja na preparação de documentos, na padronização e explicitação de procedimentos e processos na escola, até a mudança de aspectos estruturais da instituição, como por exemplo, na composição do corpo docente.

Na medida em que o assunto ganhava maior centralidade nas reuniões e passava a gerar reverberações na estrutura organizacional da escola, os professores já não podiam mais permanecer neutros em relação a esse assunto. Em uma das reuniões de TIs no final de 2009, um dos professores questionou a comissão o porquê do esforço de acreditação: “mas para que estamos fazendo isso?”. A comissão poderia ter justificado esse esforço com argumentos que explicitassem o possível retorno financeiro que esse selo de qualidade proporcionaria à escola, talvez no seguinte formato “a maioria das mais importantes escolas de administração do mundo são acreditadas pela AACSB; para que possamos entrar nesse clube seletivo, devemos ser acreditados pela mesma instituição. Se isso ocorrer, provavelmente poderemos disputar os mesmos candidatos a MBA atraídos por essas grandes escolas”. Argumentos adicionais poderiam incluir “a possibilidade de estabelecimento de alianças estratégicas com escolas internacionais, se fôssemos também afiliados à AACSB”, ou “poucas escolas na América Latina receberam essa acreditação, o que nos daria uma vantagem competitiva em um mercado cada vez mais globalizado”. Contra-argumentos poderiam incluir algo como “mas o nosso público-alvo é indiferente à essa acreditação” ou “o segmento atingido pelas escolas líderes no mundo não está ao nosso alcance”.

Em contraste, o diretor-presidente da escola respondeu à questão afirmando que o mais importante na acreditação junto à AACSB era o processo de aprendizado

organizacional que beneficiava a liderança da escola. Na medida em que a escola tomava os padrões da AACSB e os traduzia para a realidade da escola, a escola poderia estar segura de que estavam utilizando fórmulas já testadas por outras escolas. O conjunto desses padrões e fórmulas formavam um “planta baixa” que iria facilitar o crescimento da escola. A alternativa, em maior ou menor grau posta em prática antes da adesão aos padrões da AACSB, era por tentativa e erro descobrir quais estruturas seriam mais adequadas às necessidades de uma escola que crescia em um ritmo acelerado. Essa resposta claramente explicita o elemento cognitivo institucional. Em primeiro lugar, não há nela um mecanismo que ligue diretamente os “esforços” de acreditação com a “maximização de valor ao acionista” (o mantra da gestão contemporânea). Em segundo lugar, a referência à AACSB (como instituição) não é marcada pela “coerção” da “instituição reguladora” (a forma tradicional como muitos economistas se referem às instituições), mas como um guia, algo pedagógico.

Obviamente, entre “reinventar a roda” e assentir com os padrões da AACSB, a escola (e na verdade os indivíduos inseridos nela) podiam ver em muitas outras instituições e escolas potenciais fontes de inspiração para implementar procedimentos e rotinas na escola que está em formação. Alguns professores, com passagem em outras escolas, tentaram argumentar no fórum de debate como em suas escolas de origem “tudo fazia (muito mais) sentido” e tentavam trazer paulatinamente o conjunto de procedimentos de sua escola de origem. Em outros momentos, esses mesmos professores poderiam tomar suas experiências passadas como “contra-exemplos”, na medida em que utilizavam esses exemplos como algo a ser evitado. Tanto exemplos positivos como negativos, baseados em geral em narrativas mais ou menos plausíveis, tem como mérito evidenciar mecanismos alternativos que podem levar aos resultados esperados ou afastar a escola de seus objetivos. Essa miríade de soluções compõe um extenso “cardápio” de soluções que podem ser colocadas em prática. Mas todos sabem que seria impossível colocar todas as soluções em prática. Em primeiro lugar, a organização não dispunha de recursos para a implementação de todas as soluções (seja recursos humanos, tempo, recursos físicos e financeiros). Em segundo lugar, um exame das possíveis soluções mostrava

que elas poderiam ser contraditórias entre si. O mais sensato seria escolher soluções que sejam compatíveis entre si, criando um efeito de complementaridade. Ao buscar a afiliação à AACSB, não apenas se implementavam soluções já testadas, mas também acolhia-se um “nexo” de soluções que em seu conjunto faziam sentido.

O esforço institucional interno à escola implicava no estabelecimento de diálogo entre os padrões e soluções trazidos da AACSB e as soluções, padrões e critérios trazidos pelos diversos indivíduos incluídos no processo. O sucesso da adesão da escola à AACSB dependia da efetiva tradução desses elementos, de forma que podemos afirmar que a tradução de novas práticas para essa escola se dá de forma sincrônica (e não diacrônica) com a negociação de ordens interacionais entre os indivíduos.

Por outro lado, a comissão encarregada de levar ao cabo a acreditação junto à AACSB tinha o desafio de interpretar corretamente as diretrizes da associação. A má interpretação poderia acarretar na perda dos esforços – a escola não se beneficiaria da acreditação. Na medida em que a comissão se mostrasse insegura em relação à correta interpretação das regras da AACSB, abriria um vácuo de significado que poderia enfraquecer os esforços internos de mudança e dar a prerrogativa aos críticos que os esforços de mudança seriam mal-fadados. Em outras palavras, a comissão tinha como desafio providenciar sentido e segurança associados às mudanças propostas.

Para que fosse possível esse papel de tradução, a AACSB assignou à escola vários tutores que ao mesmo tempo eram parte da associação e também desempenhavam papéis de liderança em suas escolas de origem – ou seja, conheciam bem a associação mas também já haviam experimentado os desafios de tradução dos padrões da AACSB para suas próprias escolas. A interação direta com esses tutores não era unidirecional. Se por um lado eles ajudavam no processo de tradução (*top-down*) da AACSB para as escolas, eles também levavam à AACSB os desafios e novas formas criadas a partir dos esforços criativos de implementação das práticas em novos mercados (*bottom-up*).

## 6 DISCUSSÃO

As organizações não são iguais e não podem ser comparadas diretamente. Hospitais e Escolas estão inseridas em ambientes institucionais muito diferentes e têm lógicas internas distintas. A partir da narrativa acima, vemos como o tipo de interação e negociação em escolas é possivelmente diferente das dinâmicas internas em uma empresa de alta tecnologia. Mas como surgem esses padrões interacionais? Qual é a relação entre esses padrões e o ambiente institucional? De que forma essas interações podem modificar o ambiente institucional?

Escolas apresentam uma gama ampla de mecanismos de coordenação internos. Esses diversos mecanismos levam a formas distintas de interpretar as fontes internas e externas de incerteza. Há escolas que adotam colegiados, enquanto outras escolas apresentam uma estrutura mais hierárquica.

Em estruturas horizontais sem uma clara estrutura de autoridade é possível que observemos uma falta de mobilização de esforços coletivos (ETZIONI, 1959). A escola apresentada provavelmente encontra-se em algum ponto intermediário desse espectro. Por um lado, existe uma consulta aberta a um colegiado de professores, mas a tomada de decisão é do comitê executivo. Dentro dessa restrição, há uma margem não negligenciável para negociação e formação de grupos (PFEFFER; SALANCIK, 1974), embora a estabilidade dos grupos e das alianças não seja tão durável quanto nas burocracias descritas pela sociologia organizacional clássica.

Nesse contexto, a importação, negociação e tradução de práticas institucionalizadas ajuda a direção da escola a estabilizar as interações internas. Podemos observar isso na medida em que o argumento central da adesão à instituição não é a busca de resultados, mas o aprendizado organizacional e a obtenção de uma “planta baixa”. A sociologia clássica weberiana mostra que a modernização torna as relações sociais menos perenes, na medida em que a ação instrumental ganha maior centralidade na orientação da ação social individual. Aqui podemos ver o caminho contrário: ao colocar de lado o elemento instrumental e favorecer uma planta baixa que integra os diversos interesses da escola, subentende-se que antes de buscar a maximização de resultados é mister a estabilização do

ambiente institucional interno. Dessa forma, argumento, em contraste a Hoffman (2001): *a adesão institucional pode levar à estabilização interna, justamente porque traz fórmulas de contemporização entre os vários stakeholders externos aos quais os diferentes grupos intra-organizacionais alimentam suas lealdades.*

Se o ambiente institucional influencia na escolha do formato organizacional (Baron, Jennings, Dobbin, 1988), podemos também sugerir que o ambiente institucional (em seus diversos mecanismos) irá condicionar os padrões interativos entre os grupos em uma organização. Como busquei mostrar acima, essa implementação não é “mecânica” (total adesão) ou “apenas cerimonial” (sem adesão aos elementos instrumentais originais), mas passa por um processo de negociação em vários níveis. Enfatizo o aspecto negocial e interacional em forte contraste com um modelo de difusão biofísico que comumente é importado pelo neo-institucionalismo da epidemiologia.

Se podemos observar no momento da implementação uma oportunidade de negociação com representantes da instituição reguladora, podemos também vislumbrar a possibilidade de modificação das práticas e padrões institucionais no coração do ambiente institucional. Desse modo, nos afastamos da idéia de agentes reguladores que modificam suas políticas a partir da observação distante (e seleção) das formas concretas desenvolvidas pelas organizações afiliadas à instituição, em direção da mudança oriunda da interação direta entre indivíduos comprometidos na expansão e reprodução da instituição.

## 7 COMENTÁRIOS FINAIS

No modelo proposto por Scott (2008b) novas práticas surgem localmente e ganham maior institucionalização (*bottom-up*) para a seguir difundir-se através de vários mecanismos para novos adeptos (*top-down*). A narrativa apresentada acima não contradiz esse modelo, mas traz alguns elementos complementares que ganharam pouca ênfase nos estudos empíricos institucionais.

Em primeiro lugar, é possível traduzir a difusão “top-down” em termos micro-sociais: os novos adeptos interagem e negociam as novas práticas com os

“gatekeepers”. Dessa forma, podemos entender o processo de difusão e tradução de práticas como um processo concomitante de negociação, formação e transformação de laços sociais, e não apenas na transmissão de “práticas” como entes metafísicos que prescindem das relações sociais. A prática é modificada não apenas porque os atores interpretam de forma diversa a instituição (EDELMAN; SUCHMAN, 1997), mas também porque a própria instituição engaja-se na negociação de como a prática será traduzida no novo contexto.

Em segundo lugar, e em diálogo direto com a sugestão analítica feita acima, a adesão de novas práticas depende da negociação, estabelecimento e reestabelecimento de ordens interativas na organização. A posição que a organização (monolítica) aceita (ou não) a nova prática esconde o processo emergencial de costura da nova prática na dinâmica organizacional.

Nesse texto, amalgamei sob a mesma categoria analítica o nível “micro” e o nível “intra-organizacional”. Obviamente esses níveis devem ser separados em desenvolvimentos futuros. Eu também falhei em abordar de forma direta os elementos coercitivos intra-organizacionais que certamente estão em operação, em seus vários graus de formalização e legitimidade. A abordagem intra-organizacional de negociação de ordens interativas e a concomitante tradução de novas práticas abre mais um caminho para avaliar o papel desempenhado por essas estruturas de poder nos mecanismos institucionais estabelecidos pelos textos clássicos.

## REFERÊNCIAS

BARON, J. N.; JENNINGS, P. D.; DOBBIN, F. R. Mission Control? The Development of Personnel Systems in U.S. Industry. **American Sociological Review**, v. 53, n. 4, p. 497-514, 1988.

BATTILANA, J. Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. **Organization**, v. 13, n. 5, p. 653, 2006.

BLAU, P. **The Dynamics of Bureaucracy: A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies**. Chicago: University of Chicago, 1963.

COLLINS, R. The micro contribution to macro sociology. **Sociological Theory**, v. 6, n. 2, p. 242-253, 1988.

- CROZIER, M. **O Fenômeno Burocrático**. Brasília: Universidade de Brasília, 1963.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**. Seuil Paris, 1977.
- CZARNIAWSKA, B. Translation impossible? Accounting for a city project. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 23, 2010.
- DIMAGGIO, P. The micro-macro dilemma in organizational research: Implications of role-system theory. **Macro-micro linkages in sociology**, p. 76-98, 1991.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, n. 48, v. 2, 1983.
- DURAND, R.; MCGUIRE, J. Legitimizing Agencies in the Face of Selection: The Case of AACSB. **Organization Studies**, v. 26, n. 2, p. 165-196, February, 2005.
- EDELMAN, L.; SUCHMAN, M. The legal environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 23, n. 1, p. 479-515, 1997.
- ELSBACH, K. Intraorganizational institutions. In: BAUM, J. (Ed.). **The Blackwell companion to organizations**. Malden, MA Blackwell, 2005. p. 37-57.
- ETZIONI, A. Authority structure and organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 4, n. 1, p. 43-67, 1959.
- FINE, G. Negotiated orders and organizational cultures. **Annual Review of Sociology**, v. 10, n. 1, p. 239-262, 1984.
- FINE, G. On the Macrofoundations of Microsociology. **Sociological Quarterly**, v. 32, n. 2, p. 161-177, 1991.
- FLIGSTEIN, N. **The transformation of corporate control**. Harvard University Press, 1990.
- FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In: DIMAGGIO, P. e POWELL, W. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**, Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n.4, p. 1022-1054, 1996.
- GOULDNER, A. **Patterns of industrial bureaucracy**. Free Press New York, 1954.

HOFFMAN, A. J. Linking organizational and field-level analyses: The diffusion of corporate environmental practice. **Organization & Environment**, v. 14, p. 133-156. n. 2, 2001.

JEPPERSON, R. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: DIMAGGIO, P. e POWELL, W. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, p. 143-163, 1991.

LOUNSBURY, M. Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n. 4-5, p. 349-361, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Unlocking the institutionalization process: insights for an institutionalizing approach. **Brazilian Administration Review**, v. 2, n. 1, p. 1-20, 2005.

MARCH, J. The business firm as a political coalition. **The Journal of Politics**, v. 24, n. 04, p. 662-678, 1962.

MARCH, J.; SIMON, H. **Organizations**. Wiley New York, 1958.

MERTON, R. Bureaucratic structure and personality. **Social Forces**, v. 18, n. 4, p. 560-568, 1940.

MEYER, J.; BOLI, J.; THOMAS, G. Ontology and rationalization in the western cultural account. In : G Thomas, J Meyer, R Francisco, J Boli (Ed) **Institutional structure: Constituting state, society, and the individual**. Newbury Park, CA, Sage 1987. p. 12-37,

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340, 1977.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. **Journal of accounting and economics**, v. 19, n. 2-3, p. 179-208, 1995.

MORRILL, C.; ZALD, M.; RAO, H. Covert Political Action: Challenges from Below. **Annual Review of Sociology**, v. 29, n. 1, p. 391-415, 2003.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 135-151, 1974.

POWELL, W.; COLYVAS, J. Microfoundations of institutional theory. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C., *et al* (Ed.). **Handbook of organizational institutionalism**. Thousand Oaks, CA, Sage, 2008. p.276-98.



RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The Structuring of Organizational Structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 1-17., 1980.

SCOTT, W. Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. **Theory and Society**, v. 37, n. 5, p. 427-442, 2008a.

SCOTT, W. **Institutions and organizations: Ideas and interests**. Sage Publications, 2008b.

THORNTON, P. **Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing**. Stanford, CA Stanford University Press, 2004.

VAUGHAN, D. Rational choice, situated action, and the social control of organizations. **Law and Society Review**, v. 32, n. 1, p. 23-61, 1998.

ZERUBAVEL, E. Easter and Passover: On calendars and group identity. **American sociological review**, v. 47, n. 2, p. 284-289, 1982.

## NOTAS

<sup>(1)</sup> Professor Assistente do INSPER - Instituto de Ensino e Pesquisa. Doutorado pela EAESP-FGV (estudos organizacionais). Mestrado em Ciência Política pela Universidade de São Paulo - USP e graduação em Administração pela EAESP-FGV. Atualmente desenvolve o pós-doutorado em Sociologia Econômica na Universidade de Columbia, com bolsa da CAPES. Email para contato: [charlesk1@insper.edu.br](mailto:charlesk1@insper.edu.br)